Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
za socialno delo



OD PROJEKTNE IDEJE DO NAČRTA

Priročnik za pripravo projektnih načrtov

Pripravila: Romana Zidar

študijsko leto 2011/2012

Uvod

Za uspešno delo v socialnem delu morate osvojiti kompetence s področja projektnega načrtovanja, saj je projektno delo ena najbolj pogostih oblik dela v neprofitnih organizacij.

Tekom profesionalne kariere boste zamenjali kar nekaj projektnih timov, ki bodo usmerjeni v načrtovanje, izvedbo, spremljanje in evalvacijo projektov ter prenos dobrih praks v nove projekte, kar pomeni, da morate poznati naravo in način projektnega dela.

Pred vami je priročnik, ki vam bo služil kot pripomoček pri načrtovanju vašega projekta v okviru prakse. Ko boste razmišljali o možnostih za izvedbo projekta, je pomembno, da na vašo učno bazo gledate karseda široko. Vaše projekte lahko usmerjate na različne ciljne skupine, ne le uporabnike storitev, ki jih izvaja vaša učna baza, temveč tudi druge deležnike vaših organizacij. To so lahko svojci in prijatelji uporabnikov, zaposleni v organizaciji, prostovoljci, različni mediji, druge organizacije, lokalna skupnost, ipd.

Vaše ideje se lahko nanašajo na konkretne projekte, delavnice, izlete, akcije, dogodke, kampanje, izobraževanja in podobno. Temeljni namen vseh projektov v socialnem delu pa mora biti osnovan okrog koncepta kakovosti življenja in doseganja večje socialne pravičnosti.

1. Projektni cikel

Ko govorimo o projektnem delu je potrebno najprej spoznati projektni cikel. Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka. Zagotavlja strukturo, ki omogoča svetovanje vsem udeležencem in določa ključne odločitve, zahtevane informacije in odgovornosti v vsaki fazi, tako, da lahko sprejemamo odločitve na podlagi informacij v ključnih fazah življenjskega cikla projekta. Gradi na ocenjevanju spoznanj in gradi znanje na podlagi izkušenj bodoče programe ali projekte. Uvajanje, načrtovanje, izvedba in nadzor projektov se ravnajo po vzorcu, imenovanem projektni ciklus. Projektni cikel pomeni strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče glede slednjega tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti (vir tukaj).

Projektni cikel je sestavljen iz različnih faz:

1. zagon projekta, v katerem definiramo projekt (kakšen problem ali izziv bomo naslavljali in komu bo naš projekt namenjen);
2. načrtovanje projekta, kjer načrtujemo aktivnosti v projektu;
3. izvedba projekta, kjer izvajamo načrtovane naloge in spremljamo potek projekt;
4. zaključek projekta v katerem evalviramo dosežene cilje in kvaliteto projekta.

Faze ne potekajo nujno zaporedno, so pa vse faze prisotne pri pripravi, izvedbi in evalvaciji projekta. Gre torej za procesni model, kar pomeni, da se lahko v fazi izvedbe projekta zgodi sprememba, ki zahteva intervencijo v fazo načrtovanja aktivnosti. Npr. iz projekta odide član tima, ki ga moramo nadomestiti z novim članom oziroma prerazporedit delovne naloge med ostale člane tima.

Slika 1: *Projektni cikel*



V nadaljevanju bo priročnik strukturiran na podlagi projektnega cikla. V fazi zagona projekta bodo postavljena ključna vprašanja na katera moramo odgovoriti, da ustrezno zastavimo problem ali izziv, ki ga bomo naslavljali ter zastavimo namen in cilje projekta, v drugi fazi načrtovanja aktivnosti načrtujemo potrebne dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev in stroške povezane s tem, v tretji fazi projekt izvajamo in na koncu, v zadnji fazi, ocenimo njegovo uspešnost.

1.1.Zagon projekta: Definiranje projektnega problema

Pri zagonu projekta upoštevamo sledeče točke:

1. Uporabniki in ostali deležniki skupaj z nami prepoznajo **priložnosti** ali **probleme**, ki bi jih lahko skozi projekt naslovili.
2. Postavimo temeljni **namen** in **cilje** projekta, torej zakaj ga bomo izvedli in **kaj** želimo z njim doseči!
3. Glede na način zagona projekta (od spodaj navzgor torej na podlagi pobude uporabnikov ali od zgoraj navzdol, torej na podlagi vaše pobude ali pobude zaposlenih) zagotovimo ustrezno **podporo** in identificiramo vse **deležnike** v projektu (običajno znotraj organizacije).
4. Motiviramo ljudi in jih povabimo k sodelovanju - oblikujemo **projektni tim.**

Preden začnemo s konkretnim načrtovanjem projekta moramo opredeliti problem (ali priložnosti) in tudi širši kontekst problema (oz. priložnosti), ki ga bomo naslavljali. Zato odgovorimo na naslednja vprašanja:

Kakšen problem oz. priložnost boste v vašem projektu naslovili in na katero ciljno skupino se nanaša?

Kakšne so značilnosti vaše ciljne skupine - demografske, geografske, socialne, ekonomske? Kakšne so njihove potrebe, s kakšnimi ovirami in priložnostmi se srečujejo v življenju?

Kakšen je obseg tega problema v družbi? Če naslavljate priložnosti, skušajte opredeliti ozadje te priložnosti – zakaj obstaja, kakšne so njene značilnosti?
Kaj kažejo rezultati dostopnih raziskav v zvezi s tem problemom ali priložnostjo? Kakšno je medijsko poročanje v zvezi s tem problemom ali priložnostjo?

Kaj je bilo v zvezi z reševanjem tega problema ali naslavljanjem priložnosti že storjeno v organizaciji ali širše in zakaj problem še vedno ni rešen oziroma priložnost naslovljena? Kaj je morebitni razlog za takšno situacijo? (Namen teh vprašanj je, da preverimo kaj se je že dogajalo in kakšni so bili rezultati, saj ni smiselno ponavljati preteklih napak v projektih ali se lotiti nečesa, kar se je že izkazalo kot neuspešno.)

Kako bi opredelili temeljni namen vašega projekta – zakaj bo projekt izveden?

Kako bi lahko opredelili cilje vašega projekta? Kako bi lahko opredelili končni rezultat vašega projekta, torej kaj želite z njim doseči (zapišite cilje v alinejah)? Bodite pozorni na to, da s cilji dosegate resnični namen vašega projekta!

Kdo vse se bo moral v projekt vključiti, da bodo cilji doseženi? Potrebujete pristanek vodstva vaše učne baze? Bodo morali sodelovati uporabniki? Zaposleni? Prostovoljci? Zunanji sodelavci? Kdo drug?

Dober projekt zahteva sodelovanje Koga boste povabili v vaš ožji projektni tim?

∗Povzetek ∗

V tej fazi imate opredeljen problem (priložnost), ki ste ga tudi uspešno kontekstualizirali, pojasnili ozadje problema (priložnost), s čimer pokažete, da problem (ali priložnost) razumete in poznate.

1.2.Načrtovanje aktivnosti projekta

Da uresničite zastavljene cilje vašega projekta, morate načrtovati aktivnosti za dosego vsakega zastavljenega cilja. Aktivnosti morajo biti načrtovane v logičnem zaporedju, zato si je smiselno pomagati z logičnim okvirjem (spodaj).

Odgovorite torej na naslednja vprašanja:

Splošni cilji	*Kateri so splošni cilji projekta?*	*Kateri so ključni kazalniki splošnih ciljev? (kako bomo vedeli, da smo uspešni?)*	*Kakšne metode bo potrebno uporabiti, da pridemo do informacij s katerimi bomo preverjali splošne kazalnike? (to je lahko število udeležencev nekega dogodka, izkazano zadovoljstvo, ki ga*	

			preverimo z vprašalnikom ali fokusno skupino, medijsko poročanje o projektu, itd.)	
Specifični cilji	*Katere specifične cilje bo projekt dosegel in ki bodo prispevali k splošnim ciljem? (tu bolj podrobno opredelite splošne cilje)*	*Kateri kazalniki bodo jasno pokazali, da smo specifične cilje v projektu dosegli?*	*Kako bomo pridobili podatke in informacije o tem, da smo specifične cilje dosegli?*	*Ali morajo biti izpolnjeni kakšni specifični pogoji, da bomo lahko dosegli te cilje?* *Obstajajo kakšna tveganja, ovire, ki jih moramo upoštevati?*
Pričakovani rezultati	*Naštejete pričakovane rezultate specifičnih ciljev. (če organiziramo okroglo mizo si lahko za rezultat postavimo najmanj 20 udeležencev)*	*S katerimi kazalniki boste merili rezultate? Naštejte jih. (v primeru okrogle mize, to pomeni lista prisotnosti)*	*Kateri viri informacij bodo na voljo za preverjanje informacij? (npr. končni seznam udeležencev okrogle mize)*	*Kateri zunanji pogoji morajo biti doseženi, da bodo rezultati uresničljivi v načrtovanem času? (pri okrogli mizi je to rezervacija ustreznega prostora, gostje dogodke, povezovalec dogodka, obveščanje o dogodku, itd.)*
Aktivnosti	*Katere so ključne aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti in v kakšnem zaporedju, da bodo doseženi rezultati (razvrstite aktivnosti glede na rezultate)?*	*Kakšna sredstva so potrebna za dosego rezultatov? (sredstva so kader, prostor, oprema, ipd.)*	*Kakšni bodo stroški sredstev, potrebnih za doseganje rezultatov?* *(razčlenite jih v finančnem načrtu projekta)*	*Kateri predpogoji morajo biti izpolnjeni za začetek projekta?* *Ali obstajajo kakšni pogoji izven vašega nadzora, ki morajo biti izpolnjeni, da bo projekt uresničen?*

Sedaj s pomočjo Ganttovega diagrama pripravite terminski načrt vašega projekta. Načrtujete lahko po dnevih ali tednih, odvisno od obsega in intenzivnosti vašega projekta.

Primer načrtovanja projekta s pomočjo Ganttovega diagrama se nahaja v prilogi 1.

REZULTAT	**AKTIVNOSTI**	**ODGOVORNA OSEBA ZA DOSEGO CILJA**	Dan 1	Dan 2	Dan 3	Dan 4	Dan 5	Dan 6	Dan 7	Dan 8	Dan 9	Dan 10

Za vsako od aktivnosti pripravite okviren načrt stroškov, pri čemer ovrednotite strošek osebja, materialne stroške, stroški opreme, najemna prostorov in podobno. V prilogi 2 se nahaja primer finančnega načrta.
V spodnjo tabelo razporedite stroške:

Stroški osebja	**Znesek**	**Kakšen delež skupnih stroškov predstavljajo (v %)**
Stroški honorarjev		
Stroški nagrad prostovoljcem		
Drugi stroški osebja (svetovanje, vodenje računov, itd.)		
Materialni stroški		
Potni stroški		
Tisk materialov		
Pisarniški material		
Najem opreme		
Nakup opreme		
Stroški prigrizkov in pijače		
Drugi materialni stroški (navedite kaj)		
Drugi stroški		
Najem prostorov		
Drugo (navedite kaj)		
SKUPAJ		

Če nimate možnosti pridobiti teh finančnih sredstev, kako boste kljub temu izvedli projekt? Kje bi lahko poiskali alternativne vire? (Npr. donacijo v obliki prigrizkov in pijače, brezplačne prevoze.)

∗Povzetek ∗

V tej fazi imate natančno opredeljene aktivnosti v vašem projektu, predvidene možne nevarnosti znotraj projekta, ki bi lahko negativno vplivale na samo izvedbo ter strategije preseganja možnih ovir.
S tem pokažete, da znate logično predvideti potek projekta in identificirati možne ovire v njem.

1.3. Izvedba projekta

V času izvedbe projekta skrbno spremljajte ali se dosegajo vsi zastavljeni cilji in rezultati. Če je potrebno prilagodite vaš projektni načrt nastalim okoliščinam. Projektni načrt je namreč le opis idealnega stanja vašega projekta, ki pa se bo ob uresničevanju srečeval z mnogimi spremembami in ovirami.

Projektni načrt vam pomaga skrbeti, da stvari potekajo po nekem logičnem vsebinskem zaporedju, prav tako pa vam pomaga obdržati strateški pogled nad procesom izvedbe projekta in s tem tudi nadzor nad kakovostjo projekta.

Smiselni cilj vsakega projekta je, da znamo ovrednotiti ali smo bili uspešni ali ne.

∗Povzetek ∗

Ta faza je v projektu najbolj pomembna in zaradi nje projekt tudi načrtujemo. V izvedbeni fazi so ključne kompetence timskega dela, ravnanja s problemi in upravljanja z informacijami. Tu lahko preverjate vaše sposobnosti vodenja, koordiniranja, odzivanja.

1.4. Evalvacija projekta

V času izvajanja projekta, ste spremljali doseganje rezultatov projekta in kakovost projekta na različne načine – uporabili ste vprašalnike o zadovoljstvu, izvedli fokusno skupino, ipd.. kakšni so bili rezultati tega spremljanja? Kakšni so bili komentarji, predlogi uporabnikov v času izvajanja projekta?

Pripravite seznam rezultatov in ciljev, ki ste si jih zastavili in s pomočjo Likertove lestvice subjektivno ocenite vaš uspeh.

Cilj	Popolni neuspeh 1	Neuspeh 2	Niti neuspeh/ niti uspeh 3	Uspeh 4	Popolni uspeh 5
1.					
2.					
3.					
…					

Kako bi ocenili sodelovanje vašega projektnega tima? V zvezi s čim so se pojavljale težave, kaj bi bilo potrebno, da jih odpravite in kako ste jih odpravljali v praksi?

Če bi ponovno izvajali projekt – katera pridobljena znanja, veščine in izkušnje bi ponovno uporabili (kaj ste se pozitivnega naučili iz lastnega projekta) in kaj bi spremenili (kaj se v projektu ni obneslo in bi v prihodnje veljalo izboljšati)?

∗Povzetek ∗

Končna faza projekta je namenjena refleksiji, pogledu nazaj in učenju za nove projekte.

PRILOGA 1

Primer: Delavnica o rabi interneta za stanovalce DSO Šiška

Opredelitev problema in možne rešitve:
Stanovalci domov za stare se pogosto srečujejo z osamljenostjo, ki je med drugim tudi posledica redkih stikov s svojci. Posebno težavo predstavljajo stiki z vnuki, ki stanovalce redko obiščejo, največkrat zaradi prezasedenosti in preobremenjenosti. Mnogi stanovalci bi želeli več komunicirati s svojimi vnuki, vendar se le-ti ne oglašajo na njihove telefonske klice ali nimajo časa za daljše pogovore. Mladim je danes lažje komunicirati prek spleta, zato bomo stanovalcem, ki si to želijo, približali splet in uporabo spletnih orodij.

Cilj delavnice:
20 stanovalcem DSO Šiška približati uporabo spleta in spletnih orodij, s čimer bi olajšali njihovo komunikacijo z vnuki in ostalimi svojci. Delavnico bomo izvedli v več sklopih, ki bodo trajali po eno uro, saj ne bi želeli preobremeniti starostnikov s prevelikim številom novih znanj in informacij. Izvedli bomo 6 sklopov: spoznavanje računalnika (vklop/izklop, tipkovnica, osnovi ukazi), spoznavanje okolja Windows, spoznavanje spleta, spoznavanje spletnih orodij, komuniciranje prek spleta, oddajanje/prejemanje elektronskih sporočil.

Način izvedbe:
Projekt bomo izvedle Nina, Petra, Tjaša in Tadeja v obdobju med novembrom 2009 in januarjem 2010 v obliki enournih delavnic. Projekt bo razdeljen v več faz: priprave na dogodek, izvedba dogodka, zaključek dogodka, evalvacija dogodka. V vsaki fazi so predvidene različne aktivnosti. Za vsako aktivnost bo odgovornost prevzela ena od članic tima in druge članice po potrebi prosila za pomoč pri izvedbi.

Aktivnosti v projektu:

Rezultat	Aktivnost	Odgovorna oseba	2.-6. 11.	9.-13.11.	16.-20.11.	23.-27.11.	…
Priprave na dogodek	Vzpostavitev stika s socialno delavko v DSO	Petra					

	Sestanek s soc.delavko	Petra					
	Vzpostavitev stika z direktorico DSO	Nina					
	Sestanek z direktorico	Nina					
	Povabilo stanovalcem k fokusni skupini: testiranje ideje	Tjaša					
	Izvedba fokusne skupine s stanovalci	Tjaša, Petra, Nina, Tadeja					
	Priprava vsebine delavnic	Tjaša, Petra, Nina, Tadeja					
	Oglaševanje dogodka	Petra					
	Pridobivanje stanovalcev	Tjaša, Petra, Nina, Tadeja					
Izvedba dogodka	Izvedba delavnice: 1 del						
	…						
Zaključek dogodka	Podelitev priznanj udeležencem						
	Zagotavljanje ustrezne pomoči udeležencem v obdobju 2 mesecev po zaključku dogodka						
Evalvacija	Sklic evalvacijskega sestanka						
	Izvedba evalvacijskega sestanka						
	Priprava poročila						

PRILOGA 2

Spodaj je finančni načrt projekta opisanega v prilogi 1 (Delavnica o rabi interneta za stanovalce DSO)

Potencialni stroški, ki bi lahko nastali v zvezi s takšnim projektom so – nagrade prostovoljcem (cca. 1,5 EUR na uro je sprejemljiva nagrada), potni in drugi stroški prostovoljcev, stroški nabave opreme za izvedbo delavnice, stroški fotokopiranja, stroški interneta. Stroške nagrad, vrednotenje potnih stroškov, nakup artiklov preverite na spletu in na tej podlagi izdelate finančni načrt.

Stroški osebja	**Znesek**	**Kakšen delež skupnih stroškov predstavljajo (v %)**
Stroški honorarjev	/	/
Stroški nagrad prostovoljcem (6 ur izvedbe, 18 ur priprav x 4 osebe = 96 ur)	144,00	5,64%
Drugi stroški osebja (svetovanje, vodenje računov, itd.)	/	/
Materialni stroški		
Potni stroški (kilometrina = 0,37 eur/km, opravile bi 360 km)	133,20	5,21%
Tisk materialov (natisnile bi 4 A3 plakate (cena enega = 0,54 EUR/kos in razdelile	66,96	2,62%

120 letakov, cena enega = 0,54 EUR)		
Pisarniški material (svinčniki, zvezki,…)	20,00	0,79%
Najem opreme	/	/
Nakup opreme (10 rabljenih računalnikov – cena enega 199,00 EUR)	1.990,00	77,88%
Stroški prigrizkov in pijače (vsako srečanje 4 sadni sokovi, 2 plastenki vode, škatla piškotov in sveže sadje – na srečanje cca. 20 EUR)	120,00	4,69%
Drugi materialni stroški (navedite kaj): strošek interneta (27,00 EUR/mesečno, projekt se izvaja 3 mesece[1])	81,00	3,17%
Drugi stroški		
Najem prostorov (brezplačna uporaba)	/	/
Drugo (navedite kaj)	/	/
SKUPAJ	**2.555,16**	**100%**

[1] Razmisliti morate, kako boste poskrbeli, da imajo uporabniki projekta na voljo internetni dostop tudi po zaključku vašega projekta.